



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

# HENNA TUKIA TUOTANNON ULKOISTAMISEN HAASTEET

Kandidaatintyö

Tarkastaja: Johanna Kirjavainen

## TIIVISTELMÄ

**HENNA TUKIA:** Tuotannon ulkoistamisen haasteet

Tampereen teknillinen yliopisto

Kandidaatintyö, 20 sivua

Toukokuu 2018

Tuotantotalouden kandidaatin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tuotantotalous

Tarkastaja: Johanna Kirjavainen

**Avainsanat:** tuotannon ulkoistaminen, strategia, hyödyt, haasteet

Organisaation prosessien ulkoistamista rajallisten resurssien takia tai tehokkuuden saavuttamiseksi on tutkittu kirjallisuudessa paljon. Käytännössä useiden prosessien ulkoistaminen on mahdollista, mutta ennen ulkoistamispäätösten tekoa kannattaa perehtyä ulkoistamisen strategiseen merkitykseen ja mahdollisiin riskeihin.

Tämä kandidaatintyössä selvitettiin tuotannon ulkoistamisessa kohdattuja haasteita. Haasteiden tutkimisen tueksi keskityttiin myös tuotannon ulkoistamisen hyötyihin strategisesta ja käytännön näkökulmasta. Kandidaatin aihe toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jota varten empiirisiä tutkimuksia hyödynnettiin haasteiden löytämiseksi. Hyötyjen tarkastelussa käytettiin sekä teoreettisia että empiirisiä artikkeleita kattavan kuvan saamiseksi tuotannon ulkoistamisen päätöksenteosta.

Teoreettiselle taustalle löytyi sekä tukea että ristiriitoja empiirisissä tutkimuksissa, minkä vuoksi yritysten sisäinen strategia muodostui teoriaa tärkeämmäksi ulkoistamispäätöksissä. Haasteiden osalta havaittiin lukuisten haasteiden linkittyminen toisiinsa sekä toimittajien ja heidän asiakkaidensa vaikutus haasteiden syntymiseen. Erityisesti toimittajien paremmalla arvioinnilla ja yhteistyöllä löytyneitä haasteita olisi voitu vähentää jo ulkoistamisen suunnittelun alussa.

## ABSTRACT

**HENNA TUKIA:** Production Outsourcing Challenges

Tampere University of Technology

Bachelor of Science Thesis, 20 pages

May 2018

Bachelor's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Major: Industrial Engineering and Management

Examiner: Johanna Kirjavainen

Keywords: production outsourcing, strategy, benefits, challenges

Outsourcing a part of business due to limited resources or pursuing efficiency increase has been studied a lot in literature. In principle, it is possible to outsource many different processes, but there are a few guidelines to consider before making any decisions. First, the strategy of outsourcing and possible risks must be known to understand outsourcing process.

In this bachelor's thesis the challenges faced in production outsourcing are studied. Also, the theoretical foundation behind outsourcing and the benefits of production outsourcing are considered to better understand the identified challenges. The study is done as a literature review, for which empirical articles are studied to find the challenges. In addition, theoretical and empirical articles about production outsourcing benefits are studied to get a wider picture of outsourcing decision making.

The results showed, that there were both support and controversies concerning theoretical background in empirical studies. Hence, the business strategies of companies turned out to be more important factor in outsourcing decisions than theory. In terms of challenges, linkages between several challenges and impact of suppliers and their customers to challenges were found. Especially, with better supplier valuation and collaboration it could have been possible to reduce the challenges already in the beginning of outsourcing.

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
2.	ULKOISTAMISEN HYÖDYT JA RISKIT .....	2
2.1	Teoreettiset hyödyt.....	2
2.2	Käytännön hyödyt .....	4
2.3	Riskitekijät .....	5
3.	TUTKIMUSAINEISTO JA RAJOITUKSET .....	6
4.	ULKOISTAMISEN HAASTEET.....	7
4.1	Ulkoistamisen alun haasteet.....	8
4.2	Laatuongelmiin johtaneet syyt ja kulttuuritekijät.....	9
4.3	Kohonneiden kustannusten syytekijät.....	10
4.4	Pitkittyneiden läpimenoaikojen syyt .....	11
5.	HAASTEIDEN JA TEORIAN TULKINTA .....	13
5.1	Haasteiden syy-seuraus -suhteet.....	13
5.2	Haasteiden suhde odotettuihin hyötyihin .....	15
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	17
	LÄHTEET.....	18

# 1. JOHDANTO

Ulkoistamista pidetään kasvun ja tuottavuuden takaajana yrityksille mahdollistaen keskittymisen yrityksen ydinosamiseen ja -palveluihin, jolloin ydinliiketoiminnan ulkopuolisia prosesseja ulkoistamalla yritys voi paikata puutteita osaamisessa ja lisätä kannattavuuttaan. Tämä ajattelu koskee suurempia yrityksiä varsinkin siinä vaiheessa, kun kaikista prosesseista huolehtiminen vie liikaa resursseja kasvun tai kilpailukyvyyn saavuttamiselta. Kilpailu markkinoilla laskee markkinahintoja, jolloin yrityksille tulee tarve tehostaa valmistuksen joustavuutta, vähentää varastoja ja nopeuttaa tuotteiden viemistä myyntiin (Ehie 2001). Ulkoistamisen hyödyille asetetaan paljon odotuksia, mutta sen suunnittelu vaatii tarkkoja päätöksiä toimittajan valinnan ja toteutuksen suhteen.

Tämän työn tarkoituksena on tutkia tuotannon ulkoistamisen haasteita ulkoistavan yrityksen näkökulmasta ulkoistamisen alussa ja sen aikana. Tutkimuskysymyksen rajaamiseksi haasteita tarkastellaan vain valmistuksen ulkoistamisen suhteen ja muiden toimintojen, kuten logistiikan, tietojärjestelmien tai henkilöstöhallinnon, ulkoistamisen haasteet jätetään tutkimuskysymysten ulkopuolelle. Tutkimuksen ohessa tarkastellaan myös tuotannon ulkoistamisen hyötyjä ulkoistamispäätösten ja tavoitteiden ymmärtämiseksi. Siten päättötutkimuskysymys mukaan lukien tutkimuskysymyksiksi muodostuvat:

- 1) Mitä haasteita tuotannon ulkoistamiseen liittyy?
- 2) Mistä nämä haasteet ovat aiheutuneet?
- 3) Ovatko haasteet ristiriidassa teorian kanssa?

Haasteiden tutkimisessa käytetään kahdeksatoista empiiristä tutkimusta valmistuksen ulkoistamisen vastoinikäymisistä eri maissa. Lisäksi hyötyjen tarkastelussa on hyödynnetty ulkoistamisen teoreettista ja tuotannon ulkoistamisen empiiristä lähdeaineistoa.

Työn kulku alkaa ulkoistamisen teorialla ja perusteluilla ulkoistamisen hyödyllisyydestä strategisesta näkökulmasta. Lisäksi esitetään onnistuneita esimerkkejä tuotannon ulkoistamisen mahdollisuuksista ja onnistumisen syitä käytännössä. Hyötyjen jälkeen esitetään käytetty tutkimusaineisto ja varsinaiset tulokset empiirisen aineiston perusteella löydettyistä ja koetuista haasteista ja niiden syistä tuotannon ulkoistaneiden yritysten näkökulmasta. Kaikkia olemassa olevia haasteita ei voida aineiston rajallisuuden takia löytää. Ryhmiteltyjen haasteiden syitä ja seurauksia käsitellään tarkemmin ja haasteiden esiintymistä pyritään vertamaan tavoiteltaviin teoreettisiin hyötyihin. Lopuksi esitetään työn yleiset johtopäätökset, päätulokset ja ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi.

## 2. ULKOISTAMISEN HYÖDYT JA RISKIT

Tuotannon ulkoistaminen tarkoittaa sovittujen tuotantoprosessien siirtämistä kolmannen osapuolen hoidettavaksi. Perinteisen palvelun ostamisen lisäksi ulkoistaminen sisältää myös strategisen suunnittelun näkökulman. (Collins & Becher 1998, Ehie 2001 mukaan) Tuotannon ulkoistaminen mahdollistaa kolmannen osapuolen tuotantotilojen käytön oman tuotannon käyttämisen tai tuotantoon investoimisen sijaan (Ehie 2001). Ellramin ja Billingtonin (2001) mukaan ulkoistamiseen sopivat kuitenkin vain toiminnot, jotka eivät sisällä yrityksen ainutlaatuisia kykyjä.

### 2.1 Teoreettiset hyödyt

Kremicin et al. (2006) mukaan ulkoistamisen syyt voidaan jakaa kolmeen kategoriaan - rahalliseen, strategiseen ja poliittiseen. Näistä kategorioista kahteen ensimmäiseen löytyi useita viittauksia teoriapohjaisessa kirjallisuudessa, mutta poliittisille syille ei löytynyt teoreettisia näkökulmia.

Ulkoistamisen kustannusetujen selitetään perustuvan toimittajien suurimpiin valmistusmääriin ja useisiin eri asiakkaisiin: useiden asiakkaiden tuomilla suuremmilla valmistusmäärillä toimittajat saavat ulkoistettujen tuotteiden kiinteät kustannukset alhaisemmiksi ja suunnitteluosaaminen mahdollistaa muuttuvien kustannusten laskemisen (Sturgeon 2002, Dabhilkar et al. 2009 mukaan). Lisäksi tuottaminen halpatuotantomaissa voi vaikuttaa muuttuviin kustannuksiin alentavasti. Ellram ja Billington (2001) tukevat näitä syitä vetoamalla toimittajien kilpailuetua tuovaan erikoisosaamiseen ja toimittajien alhaisempiin materiaalikustannuksiin.

Kustannusetuja takaavat valmistusmäärät ja suunnitteluosaaminen liittyvät olennaisesti myös tuotannon joustavuuteen. Tuotannon joustavuutta kuvataan kolmella alakäsitteellä: tuote-, vaihto- ja määräjoustavuudella. Tuotejoustavuus tarkoittaa kykyä tarjota uusia, täydentäviä tai muunneltuja tuotteita, vaihtojoustavuus kykyä muuttaa tarjoaman laajuutta tietyllä aikavälillä ja määräjoustavuus kykyä muuttaa saavutettavaa tuotantomäärää. (Narasimhan & Das 1999; Slack 2005, Scherrer-Rathje et al. 2014 mukaan) Tuotannon joustavuus edellyttää selkeästi suunnittelua ja erikoistumista valmistusprosesseihin, mitä toimittajien pitäisi pystyä tarjoamaan kustannustehokkaasti laajempien resurssiensa ansiosta.

Kustannuksia arvioitaessa ulkoistamispäätöksiin yhdistetään usein kirjallisuudessa liiketoimintakustannusten talousteoriat (transaction cost economics, TCE) (Ellram ja Billington 2001; Hon Kam et al. 2011; Scherrer-Rathje et al. 2014). Se muodostuu kolmesta eri teoriasta, jotka tarkastelevat organisaatioita kolmesta näkökulmasta: organisaatioiden rakenteen, sisäisten ja ulkoisten operaatioiden sekä henkilöstön järjestelyn näkökulmasta.

Näistä teorioista toinen teoria keskittyy nimenomaan ulkoistamispäätöksiin, sillä se pyrkii mallintamaan organisaatorakennetta ja löytämään rajan, joka erottaa sisäiset ja ulkoistetut operaatiot toisistaan. Jaottelu pyritään löytämään matemaattisesti vertaamalla tuotantokustannusten ja hallinnollisten kustannusten eroa markkinoilla ja organisaatiossa. (Williamson 1981) Liiketoimintakustannusten talousteoria ja sen käyttö uudemmassa kirjallisuudessa viittaavat siihen, että kustannusarvioilla on edelleen tärkeä osa ulkoistamispäätöksiä arvioitaessa. Vaikka ulkoistaminen nähdäänkin mahdollisuutena vähentää kustannuksia, ulkoistamispäätöksiin saattavat vaikuttaa vahvemmin muut strategiset tekijät.

Strategista näkökulmaa ulkoistamisen taustalla puoltavat useat teoriat, kuten resurssipohjainen näkökulma (resource-based view), tietopohjainen näkökulma (knowledge-based view) ja yhteistyöpohjainen näkökulma (relationship-based view) (McIvor 2009; Sinha et al. 2011; Freytag et al. 2012; Akoorie 2013). Barney (1991) mukaan resurssipohjaisessa näkökulmassa yrityksen strategiaa pitäisi arvioida tuotteiden sijaan resurssien pohjalta painottaen kilpailuetua tuottavia resursseja, jolloin voitaisiin ulkoistaa sellaiset resurssit, joilla ei ole strategista tarvetta. Resurssipohjaiseen näkökulmaan pohjautuva tietopohjainen näkökulma puolestaan uskoo yrityksen ydinosaamisen olevan yrityksen tärkein resurssi (Grant 1996).

Resurssi- ja tietopohjainen strategia tukevat toisiaan ydinosaamisen tuottaman kilpailuedun osalta. Molemmat näkökulmat ohjaavat yrityksiä keskittymään tärkeimpiin osa-alueisiinsa kilpailukyvyyn suhteen, mikä puolustaa ulkoistamisstrategian tarpeellisuutta. Näkökulmat eivät ota kuitenkaan kantaa siihen, miten paljon ydinosaamisen ulkopuolisiin resursseihin pitäisi panostaa, vaan siihen, kuka niihin keskittyy.

Resurssipohjaisessa näkökulmassa on lisäksi huomioitava, että jotkin resurssit ja kyvyt voivat kehittyä pitkien aikojen kuluessa, sillä lyhyellä aikavälillä ei välttämättä ole selvää, miten resursseja pitäisi kehittää. Jotkin resurssit eivät ole myöskään luonteensa vuoksi ostettavissa tai myytävissä. (Dierickx & Cool, 1989; Barney 1991, Barney 2001 mukaan) Tämä tuo ulkoistamisstrategian luomiselle haasteita, sillä ydinosaaminen saattaa muuttua, jolloin ulkoistetut resurssit voivat muuttua kilpailueduksi tuottamatta kilpailuetua yritykselle. Resurssien ja ydinosaamisen tunnistamisen vaikeus saattaa johtaa myös väärin ja kannattamattomiin ulkoistamispäätöksiin. Scherrer-Rathje et al. (2014) puolestaan väittävät ulkoistettavien toimintojen määrän laajentuneen kahdenkymmenen vuoden aikana täydentävien komponenttien ja palveluiden hankinnasta kaikkiin mahdollisiin toimintoihin arvoketjussa. Tämä vie uskottavuutta resurssipohjaisen ja ydinosaamisen näkökulmalta ulkoistamisen perustelussa.

Yhteistyöpohjaisen näkökulman mukaan puolestaan tärkeitä resursseja voidaan hyödyntää laajemmin yritysten välisissä prosesseissa, sillä yhteisiin resursseihin sitoutuneet resurssit voivat tuoda kilpailuetua (Dyer & Singh 1998). Yhteistyöpohjainen näkökulma tuo laajempaa tarkastelua yrityskeskeisen osaamisen ajatteluun ja huomioi yritysten väli-

set kytkökset ja niiden tuoman lisäarvon yritysten yksittäisille resursseille. Yhteistyöpohjainen näkökulma ottaa siis huomioon ydinosaamisen ulkopuoliset resurssit, joita voidaan hyödyntää tehokkaammin ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Samalla se antaa ulkoistamiselle laajemman päämäärän tavoitella kilpailuetua myös ydinosaamisen ulkopuolisilla resursseilla. Yhteistyöpohjainen näkökanta ulkopuolisten resurssien hyödyntämisestä antaa ulkoistamisen onnistumiselle merkityksen yrityksen menestymisessä, minkä vuoksi ulkoistamisen prosessien suunnittelua ei pitäisi pelkästään ydinosaamisen takia unohtaa.

## 2.2 Käytännön hyödyt

Ehien (2001) esittämässä kyselytutkimuksessa tuotannon ulkoistamisen suurimmaksi hyödyksi ilmeni ydintoimintoihin keskittyminen. Myös joustavuus ja alhaisemmat kustannukset olivat mainittu viiden merkittävimmän hyödyn joukossa. Saksalaisissa ja uusi-seelantilaisissa yrityksissä erityisesti työ kustannusten laskeminen oli suurin syy tuotannon ulkoistamiselle ja toisena merkittävänä syynä olivat kapasiteettirajoitteet (Kinkel & Maloca 2009; Canham & T. Hamilton 2013). Lisäksi saavutetuiksi hyödyiksi oli mainittu muun muassa asiakastarpeisiin paremmin vastaaminen ja uuden teknologian hyödyntämisen mahdollisuus (Ehie 2001). Scherrer-Rathjen et al. (2014) empiiristen tutkimusten mukaan yritykset ulkoistavat pystyäkseen hyödyntämään uutta teknologiaa ja osaamista tuotekehitystä varten.

Tuotannon ulkoistaminen on onnistunut tuottamaan odotettuja kustannussäästöjä, jotka ovat yksi yleisimmistä syistä ulkoistamiselle. McIvorin (2009) mukaan kansainvälisesti useita tehtaita omistava trukkeja valmistava yritys huomasi saavuttavansa 20 prosenttia pienemmät kustannukset ulkoistamalla standardikomponenttien valmistuksen kiinalaiselle valmistajalle. Hyödyntämällä samaa ulkoistamisstrategiaa myös muiden tehtaiden kanssa yritys onnistui edelleen vähentämään kustannuksiaan suurempien ostomäärien ansiosta. Useampien toimittajien ja lyhytaikaisten sopimusten ansiosta yritys kykeni myös vaihtamaan toimittajaa nopeasti, mikäli uuden toimittajan kanssa tulisi ongelmia.

McIvorin (2009) esimerkki tukee ulkoistamista vaihtoehtona suurille yrityksille, jotka hyötyvät toimittajien tarjoamista suurtuotannon eduista ydinosaamisen ulkopuolisille tukitoiminnoille - kuten teoreettisetkin hyödyt toteavat. Useiden samankaltaisten toimittajien ansiosta yritys kykenee myös hajauttamaan ulkoistamisen riskiä ja lisäämään joustavuuttaan komponenttien valmistuksessa. Meixellin et al. (2014) tulokset tukevat tätä usean toimittajan hyötyä, sillä heidän mukaan toimittajien tiivis yhteys tiedon jakamisen suhteen vähensi kustannuksia. Tämän kaltaiset hyödyt kustannuksissa ja joustavuudessa eivät kuitenkaan ole välttämättä mahdollisia, jos tuotantomäärät ovat pieniä ja toimittajien määrä vähäinen esimerkiksi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

Ulkoistaminen on kuitenkin tuonut kustannusetuja myös pienelle yritykselle. Haastattelun mukaan pienen 30 työntekijän yrityksen onnistuneessa ulkoistamisprosessissa ulkois-



tanut yritys oli tyytyväinen odottamiinsa kustannussäästöihin ja laatuun, mikä johtui yrityksen mukaan toimittajien ja ulkoistavan yrityksen hyvästä suhteesta ja luottamuksesta, minkä ansiosta ongelmia ja ristiriitoja syntyi hyvin vähän (Sharma et al. 2015). Myös Sinha et al. (2011) toteavat kyselytutkimuksensa perusteella hyvien toimittajasuhteiden olevan merkittävin tekijä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tuotteiden laadun takaamiseksi. Erona näiden erikokoisten yrityksen toimittajasuhteissa saattaa siis olla se, että pienen yrityksen edustajat arvostavat luotettavia ja läheisiä toimittajasuhteita enemmän kuin isommassa yrityksessä, jossa toimittajavalinnan riski on hajauttamisen ja toimittajan joustavan vaihdon ansiosta pienempi.

## 2.3 Riskitekijät

Ulkoistamisen odotetuista hyödyistä ja suosiosta huolimatta kirjallisuudesta löytyy myös viitteitä siitä, että epäonnistumisia ja virheitä ulkoistamisessa voi tapahtua jo jopa ulkoistamisen alussa. Aron et al. (2005) luokittelevat ulkoistamisen riskit neljään ryhmään: strategiaan ja operatiivisiin riskeihin sekä luontaisiin riskeihin ajan ja sijainnin suhteen. Strategiset riskit ovat tarkoituksellisia toimittajan voiton tavoittelusta johtuvia riskejä. Operatiiviset riskit ovat puolestaan tahattomia monimutkaisen toiminnan aiheuttamia riskejä, jotka johtuvat esimerkiksi yrityksen ja toimittajan erillisyydestä, kulttuurieroista, kommunikaatorajoitteista tai kuljetusjärjestelmien rajoitteista. Ajalliset luontaiset riskit ovat pitkäaikaisia ja ovat ulkoistamisen lieveilmiöitä, sillä ulkoistamisen myötä yritys menettää osaavaa työvoimaa ja osaamista ulkoistetun prosessin osalta. Sijainnin luontaisiin riskeihin on sisällytetty sijainnin etäisyydestä johtuvat tekijät, kuten geopolitiittiset ja hallinnolliset riskit sekä valuuttariskit.

Perusteluita ulkoistamisen riskien esiintymiselle on myös esitetty. Ellram ja Billington (2001) huomauttavat, että tehokkailla markkinoilla yritykset ulkoistaisivat kaikki ydinosaamisensa ulkopuoliset toiminnot, jos ulkoistamisen teoria toimisi käytännössä. Markkinoiden epätäydellisyyden takia aiheutuu kuitenkin ennustamattomia liiketoimintakustannuksia (Ellram & Billington 2001). Quelin ja Duhamel (2003) puolestaan väittävät yritysten ulkoistavan enemmän kasvua edistäviä, ratkaisevia ja monimutkaisia operaatioita, jolloin toimittajien valitseminen, sopimusten neuvottelu ja ulkoistuksen toimeenpano ovat pitkittyneet ja kallistuneet. Vaarana on, että jo ulkoistamisen suunnitteluvaiheessa tapahtuu virheitä, kun keskitytään ainoastaan ulkoistettavien toimintojen ja toimittajien valintaan, jolloin kokonaiskuva ulkoistamisprosessista ulkoistamisen aikana ja sen jälkeen unohtuu (Slepnirov & Waehrens 2008). Siksi onkin mielekäästä tutkia, johtuvatko ulkoistamisen haasteet ulkoistavan yrityksen huolimattomuudesta ja ovatko ne korjattavissa paremmalla suunnittelulla.

### 3. TUTKIMUSAINEISTO JA RAJOITUKSET

Tutkimusta varten on valittu kahdeksantoista artikkelia, jotka pohjautuvat empiiriseen tutkimukseen yritysten ulkoistamispäätöksistä. Hakusanoina aineiston löytämiseksi on käytetty termejä ”production outsourcing”, ”manufacturing outsourcing”, ”offshoring” ja ”challenges”. Kaikki lähteet ovat peräisin tieteellisistä julkaisuista luotettavuuden takaa-  
miseksi ja artikkelien valinnassa on pyritty valitsemaan uusimpia tutkimuksia ajankoh-  
taisten haasteiden löytämiseksi. Tutkimusaineisto kerääntyi yhteensä kymmenestä eri tie-  
teellisestä lehdestä liittyen strategiaan, johtamiseen, valmistukseen, hankintaan ja logis-  
tiikkaan. Kaikki lähteet ajoittuvat 2000-luvun puolelle, sillä aineistoa löytyi riittävästi,  
eikä vanhempien tutkimusten käsittely vaikuttanut tarkoituksenmukaiselta. Mikäli lähde-  
aineiston jokin case-yritys oli ulkoistanut myös muita toimintoja, kyseisiä haasteita ei ole  
otettu mukaan tuloksiin.

Artikkeleiden valinnassa on otettu myös huomioon case-yritysten alueellinen hajauttami-  
nen objektiivisuuden saavuttamiseksi valitsemalla case-tutkimuksia eri valtioiden valmis-  
tavista yrityksistä. Lähdeaineistoon valikoitui case-yrityksiä seitsemästätoista eri maasta  
Euroopan, Pohjois-Amerikan ja Aasian alueilta sekä kolme yritystä Euroopan alueelta  
ilman tarkempaa määrittelyä sijainnista. Lähdeartikkelien tutkimustavasta riippuen eri  
valtiot painottuvat aineistossa eri tavalla, sillä vähemmän edustettujen valtioiden kohdalla  
tutkimus on tehty henkilökohtaisten haastatteluiden avulla ja yliedustettujen valtioiden  
kohdalla tutkimus on tehty kyselylomakkeilla tai julkisista tietojärjestelmistä saatavien  
yritystietojen perusteella. Vähiten edustettuja maita ovat Indonesia ja Turkki yhden sekä  
Kiina ja Tanska kahden case-yrityksen otannalla. Selkeästi eniten edustettuina puolestaan  
ovat Saksa, Ruotsi ja USA.

Case-tutkimusten määrän huomioiden kattavaa kuvaa tuotannon ulkoistamisen ongel-  
mien esiintymisestä yleisesti yrityksissä ei voida saada. Tutkimukset eivät myöskään ota  
kanta haasteiden vakavuudesta. Tämän tutkimuksen luonteen takia myöskään tuotannon  
ulkoistamisen haasteita ei voida yhdenmukaistaa yritysten erilaisten tuotteiden ja tuotan-  
toprosessien takia.

## 4. ULKOISTAMISEN HAASTEET

Yksityiskohtaisia haasteita mainittiin tutkimusaineistossa useita, joten yksittäisten haasteiden taulukointi ei olisi ollut mielekästä. Siksi tutkimusaineistosta löytyneet haasteet on ryhmitelty taulukkoon 1 haasteiden luonteen mukaisesti. Sarakkeeseen kaksi on laskettu haasteen maininneiden yritysten määrä haasteiden yleisyyden selkeyttämiseksi.

Pitkittyneiden läpimenoaikojen haasteisiin on koottu kaikki aikataululliset ongelmat tuotteen tilauksen ja sen vastaanottamisen välisenä aikana, mikä tarkoittaa pitkittyneitä odotusaikoja toimitusketjun eri vaiheissa. Kohonneet kustannukset sisältävät piilokustannukset, lisäpalveluista aiheutuvat lisäkustannukset ja kustannusten aliarvioinnista johtuvat suuremmat kustannukset. Tiedon puutteellinen jakaminen viittaa informaation siirtämiseen yrityksen ja toimittajan välillä, mikä eroaa toimittajan teknologisen osaamisen puutteesta, joka johtuu yksipuolisesti toimittajasta.

***Taulukko 1: Aineiston perusteella löydetty ja luokiteltu haasteet.***

Haasteen luonne	Havainnon tehneiden yritysten lukumäärä	Lähteet
Puutteelliset toimittaja-arvioinnit	15	(Dekkers 2011; El Fadil & St-Pierre 2016)
Tekijänoikeusrikkomukset	1	(Sinha et al. 2011)
Laatuongelmat	73	(Ellram & Billington 2001; Bengtsson & Berggren 2008; Dabhilkar et al. 2009; Kinkel & Maloca 2009; Hon Kam et al. 2011; Dekkers 2011; Sinha et al. 2011; Akoorie et al. 2013; Canham & Hamilton 2013; Sharma et al. 2015; El Fadil & St-Pierre 2016)

Kulttuuriset väärinkäsitykset	36	(Gray et al. 2011; Akoorie et al. 2013; Sharma et al. 2015; El Fadil & St-Pierre 2016)
Toimittajien teknologisen osaamisen puute	1	(Dekkers 2011)
Kohonneet kustannukset	54	(Ellram & Billington 2001; Bengtsson & Berggren 2008; Dabhilkar et al. 2009; Kinkel & Maloca 2009; Hon Kam et al. 2011; Dekkers 2011; Sinha et al. 2011; Karhunen & Kosonen 2013; El Fadil & St-Pierre 2016)
Toimittajien tuotannon joustavuuden puute	4	(Dabhilkar et al. 2009; Kinkel & Maloca 2009; Hon Kam et al. 2011; Scherrer-Rathje et al. 2014)
Pitkittyneet läpimenoajat	51	(Sawhney & Sumukadas 2005; Dabhilkar et al. 2009; Hon Kam et al. 2011; Dekkers 2011; Sinha et al. 2011; Freytag et al. 2012; El Fadil & St-Pierre 2016)
Tiedon puutteellinen jakaminen	17	(Slepnirov & Waehrens 2008; Dekkers 2011; Sinha et al. 2011; El Fadil & St-Pierre 2016)

Selkeästi yleisimmiksi haasteiksi ilmeni laatu-, kustannus- ja läpimenoaikaongelmat. Myös kulttuuriset väärinkäsitykset, tiedon jakamisen puute ja huonot toimittajavalinnat ovat aiheuttaneet haasteita. Sen sijaan toimittajien teknologisen osaamisen tai joustavuuden puute ei ole ollut ongelmien aiheuttajina läheskään yhtä usein ja osaaminen on vuotanut toimittajalle vain yhdessä tapauksessa.

#### 4.1 Ulkoistamisen alun haasteet

Tuotannon ulkoistamisen alussa on todettu ongelmia toimittajien valinnan kanssa. Toimittajien valinnoissa ongelmia tuottivat huonot toimittaja-arvioinnit, henkilökohtaisten

suhteiden suosiminen valinnoissa ja valittujen toimittajien omien toimittajien heikko tarkastelu (Dekkers 2011; El Fadil & St-Pierre 2016). Lisäksi Sinhan et al. (2011) haastatteluiden mukaan yhdessä tapauksessa toimittaja oli kopioinut ja valmistanut yrityksen tuotemalleja. Kinkel ja Maloca (2009) tukevat riskin olemassaoloa omassa tutkimuksessaan, jonka mukaan suunnittelukeskeiset yritykset ovat luopuneet ulkoistamisaikeistaan tietorikkomusten uhan takia pitääkseen osaamisensa kaukana kilpailijoista. Vaikka huonoilla toimittaja-arvioinneilla ja tekijänoikeusrikkomuksilla ei olekaan aineiston mukaan suoraa yhteyttä, tekijänoikeusrikkomukset ja niiden uhat osoittavat toimittaja-arviointien olevan tärkeä osa ulkoistamisprosessia.

## 4.2 Laatuongelmiin johtaneet syyt ja kulttuuritekijät

Laatuongelmat johtuivat ulkoistavissa yrityksissä lukuisista laadunhallinnan pettämisistä toimittajien osalta. Tuotteiden huonompi laatu tai väärin materiaalien käyttö huomattiin useassa yrityksessä. Tuotteiden laadun lisäksi Kinkel ja Maloca (2009) huomasivat laatuongelmien ulottuvan myös paikan infrastruktuurin heikkoon laatuun ja pätevien työntekijöiden puutteeseen. Dabhilkar et al. (2009) havaitsivat yli tuhannen työntekijän yritysten kokeneen enemmän ongelmia laadun suhteen kuin pienemmät yritykset ja Canhamin ja Hamiltonin (2013) kyselytutkimuksen mukaan 18 % eli 54 yritystä Uudessa-Seelannissa luopuivat ulkoistamisesta laatuhuolien takia. Sinhan et al. (2011) mukaan laatua oli vaikea valvoa siitäkin huolimatta, että yritys määräsi toimittajan tarkastamaan käytetyt työkalut ja materiaalit.

Selkeästi eniten laatuongelmia aiheuttivat kulttuuriset eroavaisuudet. Gray et al. (2011) huomasivat erilaisten kulttuuritekijöiden, kuten kielen, uskomusten ja arvojen vaikuttavan laatuun toimittajan osalta. El Fadil ja St-Pierre (2016) tukevat tätä käsitystä toteamalla kanadalaisilla yrityksillä olleen vaikeuksia selittää tekniset vaatimukset ja määräykset kiinalaisille toimittajille. Laatuongelmia oli aiheutunut valmistuksen yksityiskohdien väärin tulkinnoista ja siitä johtuvista väärin laatuvaatimusten noudattamisesta (Akoorie et al. 2013). Lisäksi laatuongelmien syiksi esitettiin erilaiset käsitykset laadusta ja yksityiskohdista sekä alhaisten kustannusten arvottaminen laadun edelle (El Fadil & St-Pierre 2016). Yhdessä tapauksessa toimittaja jätti noudattamatta sopimusta ja toimitti huonompilaatuisia tuotteita verrattuna esitettyjen mallikappaleiden laatuun toimittajaa arviolettaessa. Tätäkin selitettiin eri kulttuurien erilaisilla kommunikointityyleillä ja sopimuksetekotavoilla. (Sharma et al. 2015)

Laatuongelmia aiheuttivat myös valmistuksen monimutkaisuus, riittävän tiedon jakamisen ja toimittajien oikeanlaisten teknologisten kykyjen puute sekä vääränlaiset pakkaukset. Lisäksi viallisten tuotteiden korjaamisessa ja korvaamisessa havaittiin ongelmia. (Dabhilkar et al. 2009; Dekkers 2011; El Fadil & St-Pierre 2016) Toimittaja oli myös estynyt tuntemattomasta syystä standardoimaan yrityksen tuotteita valmistusprosessissaan, minkä seurauksena yrityksen omat prosessit vaikeutuivat (Ellram 2001). Edelleen

laatuongelmien todettiin johtaneen ennakoitua korkeampiin laadunhallinta- ja laadunvarmistuskustannuksiin (Kinkel & Maloca 2009).

### 4.3 Kohonneiden kustannusten syytekijät

Dabhilkar et al. (2009) toteavat valmistuksen monimutkaisuuden lisäävän kustannuksia. Ulkoistamisen tuoman joustavuuden menettämisen katsottiinkin vaikeuttavan markkinoiden muutoksiin ja kehittymiseen vastaamista (Hon Kam et al. 2011; Scherrer-Rathje et al. 2014). Heikentynyt joustavuus ulkoistetun tuotannon osalta olikin yksi kustannuksia lisäävä tekijä.

Scherrer-Rathje et al. (2014) kuvaavat joustavuuden menettämistä sillä, että toimittajat tarjoutuvat valmistamaan vain suuria eräkokoja vakiotuotteita. Kapasiteettirajoitteiden ja sopimussitoumusten takia muihin asiakkaisiin toimittajat eivät yleensä voi valmistaa asiakasräätälöityjä tuotteita tai muunnella jo valmistettavia tuotteita. Valmistettavien tuotteiden muuntelu vaatii valmistusprosessien muuttamista, jonka lisäksi kustannuksia lisää muutosten toteuttamisen nopeus. Räätälöityjen tuotteiden valmistuksesta kohonneet kustannukset mainitsi myös Dekkers (2011). Lisäksi huonon joustavuuden takia väliaikaisten kustannusten kasvua aiheutti tuotannon kasvattamisen pitkittyminen yli kaksinkertaiseksi ulkomaisten toimittajien kohdalla (Kinkel & Maloca 2009).

Ylimääräisiä kustannuksia syntyi lisäksi toimittajien valinnassa ja korvaavien toimittajien pitämisessä (Karhunen & Kosonen 2013; El Fadil & St-Pierre 2016). Toimittajavalinnasta johtuvia kustannuksia selitettiin toimittajamaan liiketoimintakulttuurin ja luottamusongelmien takia. Välillisiä kustannuksia syntyi toimittajan toiminnan tarkkailusta laadun ja luotettavuuden suhteen, sillä korruptio ja yrityksen välillinen vastuu toimittajan lainsäädännön noudattamatta jättämisestä lisäsi kustannuksia luotettavan toimittajan valinnassa ja juridisissa palveluissa. (Karhunen & Kosonen 2013)

Lopuissa tapauksissa kustannukset johtuivat pääasiassa korkeammista materiaalihinnoista. Ulkoistamisen valmistuskustannukset tuottivat ongelmia varsinkin yhdessä tapauksessa, jossa yritys piti materiaalien oston ja valmistuksen erillään huolehtimalla itse materiaalien ostamisesta ja niiden toimittamisesta toimittajalle. Yrityksen ja toimittajan erillisen varastokirjanpidon ja pitkän välimatkan takia ongelmia syntyi varastojen yllättävistä tyhjenemisistä johtuvista kiireellisistä toimituksista ja yleisistä logistiikkakustannuksista. Myös materiaalikustannukset olivat korkeampia yritykselle kuin toimittajan kautta ostettuna. (Ellram & Billington 2001) Korkeampia kuljetuskustannuksia selitettiin muissa tapauksissa myös piilokustannuksilla pitkittyneiden läpimenoaikojen ja kuljetusriskien vähentämisen takia (Bengtsson & Berggren 2008).

Suuremmat valmistuskustannukset johtuivat myös muutamassa tapauksessa ulkoistavaa yritystä pienemmistä toimittajista, joille materiaalihinnat olivat yritystä korkeammat, ja

epäsuorasti toimittajan kykenemättömyydestä tuottaa sopimuksen mukaisia määriä tuotteita (Ellram & Billington 2001). Materiaalipuutteiden ja nopeiden materiaalien hinnanmuutosten todettiin jopa tehneen ulkoistamisen kannattamattomaksi saksalaisille yrityksille (Kinkel & Maloca 2009). Dekkersin (2011) mukaan taas varsinaisten ostokustannusten huomattiin olevan yritykselle satakertaiset tuotantokustannuksiin verrattuna.

Materiaalikustannusten nousun lisäksi kustannuksia lisäsivät alhaisempien työkustannusten muuttuminen tarpeettomiksi automatisaation myötä (Bengtsson & Berggren 2008). Ylimääräisiä kustannuksia seurasi myös epäsuotuisen valuuttakurssin vaikutuksesta materiaalihintoihin (Dekkers 2011; Sinha et al. 2011).

#### **4.4 Pitkittyneiden läpimenoaikojen syyt**

Monissa mainituissa tapauksissa yrityksiin kohdistunut yleisin esille tullut haaste oli toimitusaikojen pitkittyminen joko välittömänä tai välillisenä ongelmana. Pitkittyminen johtui monista eri tekijöistä, ja joissakin tapauksissa pitkittyminen aiheutti myös lisäongelmia yrityksille.

Osa pitkittyneistä toimitusajoista johtui toimittajien neuvotteluvoimasta ja riippumattomuudesta yrityksistä. Syiksi esitettiin yritysten pieni liikevaihto toimittajille, sillä toimittajilla oli myös suurempia ja tärkeämpiä asiakkaita palveltavana, minkä vuoksi yritysten tuotteiden toimittamista pidettiin vähemmän kiireellisenä. Yhdessä tapauksessa yrityksen liikevaihto muodosti vain 10 prosenttia toimittajan liikevaihdosta. (Dekkers 2011) Neuvotteluvoiman takia toimittaja oli myös pystynyt kaksinkertaistamaan toimitusajan ilman, että yritys olisi pystynyt vaikuttamaan asiaan (Freytag et al. 2012). Yritysten vähäinen suosio johtui myös aikataulujen yhteensovittamisen ongelmista yrityksen ja toimittajan välillä ja toimittajalle kohdistuneesta ylimääräisestä dokumentoinnista (Dekkers 2011).

Myös tiedon puutteellinen jakaminen ja tiedon dokumentoinnin välttämättömyys aiheuttivat vaikeuksia toimituksissa ja niihin reagoimisessa. Tiedon vaihdossa toimittajille tapahtui puutteita ja lisäksi tietojen kirjaamatta jättäminen tietojärjestelmiin aiheutti jopa 50 prosenttia myöhäisempiä toimituksia (Dekkers 2011). Lähteessä ei kuitenkaan mainita, johtuiko tiedon puutteellisuus toimittajista vai yrityksistä. Eräässä tapauksessa toimittaja ei ollut myöskään ilmoittanut teknologiansa muutoksista yritykselle, mikä oli aiheuttanut joitakin viivästyksiä (Sinha et al. 2011). Myös hitaiden hallinnollisten toimenpiteiden katsottiin aiheuttavan myöhästymisiä kiinalaisella toimittajalla (El Fadil & St-Pierre 2016).

Toimittajien ja yritysten välisen välimatkan mainittiin vaikuttavan toimitusten pitkittymiseen (Dekkers 2011; Sinha et al. 2011). Lisäksi viivästyksien syiksi mainittiin valmistuksen pitkittyminen ja toimittajan tehtaan sulkeminen kansallisen juhlan ja taloudellisten vaikeuksien takia (Sinha et al. 2011; El Fadil & St-Pierre 2016). Yllättävästi läpimenoai-

kaa haittasi myös valmiiden tuotteiden purkaminen tullin varastosta (Sawhney & Sumukadas 2005). Dabhikarin et al. (2009) tutkimuksen mukaan taas valmistusprosessien monimutkaisuus vaikutti toimitusaikoihin negatiivisesti ja halpatuotantomaiden toimittajilla oli eniten toimitusvaikeuksia. Kaikki kyseisen tutkimuksen ulkoistaneet yritykset olivat kotoisin Ruotsista, joten etäisyys saattaa selittää pitkittyneitä toimituksia. Valmistusprosessien monimutkaisuutta selittää osittain muutokset valmistettavissa tuotteissa: toimittajien tuotannon rajoittuneen joustavuuden takia muutokset eivät ole helposti tai nopeasti toteutettavissa, mikä hidastaa hetkellisesti läpimenoaikoja (Scherrer-Rathje et al. 2014).

Muutamit yritykset mainitsivat myös pitkittyneistä läpimenoajoista seuraavia lisäongelmia kustannusten ja markkinoiden tarpeeseen vastaamisen hidastumisen takia (Sawhney & Sumukadas 2005; Hon Kam et al. 2011; Dekkers 2011). Pitkittyneiden läpimenoaikojen takia tuotepuutoksiin varauduttiin suuremmilla materiaalivarastoilla, mikä lisäsi varastointikustannuksia (Sawhney & Sumukadas 2005). Toisessa tapauksessa varastojen määrä ei tietoisesti lisätty kustannusten takia, mikä puolestaan aiheutti tyhjiä varastoja (Dekkers 2011).



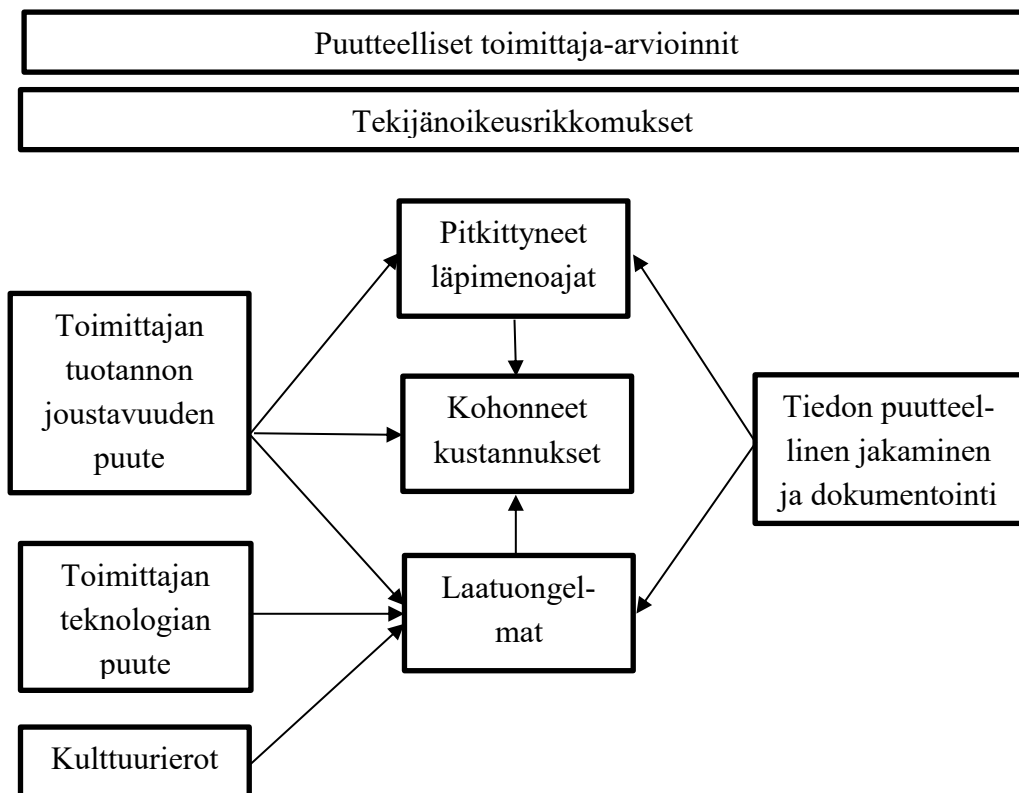
## 5. HAASTEIDEN JA TEORIAN TULKINTA

Monenlaisista haasteista huolimatta tutkimusaineistosta voidaan hahmottaa kokonaisuuksia ja toistuvia syitä niin haasteiden vähentämiseksi kuin teorian tueksi. Seuraavaksi esitetään päätulkinnat haasteiden vaikutuksista toisiinsa, haasteiden taustalla olevista ilmiöistä ja haasteiden liittymisestä teoreettiseen taustaan.

### 5.1 Haasteiden syy-seuraus -suhteet

Yksittäisistä syytekijöistä huolimatta aineiston pohjalta on löydettävissä toistuvia syy-seuraus -suhteita haasteiden välillä. Syy-seuraus -suhteet auttavat havainnollistamaan alkuperäisiä haasteiden aiheuttajia ja vähentämään haasteita tehokkaammin. Haasteiden liittymistä toisiinsa on haasteryhmittäin havainnollistettu kuvassa 1.

Puutteellisilla toimittaja-arvioinneilla ja tekijänoikeusrikkomuksilla ei ilmennyt olevan yhteyttä muihin haasteisiin. Virheelliset toimittajavalinnat voivat heijastua kuitenkin monen tekijään ja monet seuraavista haasteista olisivat päätelmien mukaan voineet olla ehkäistävässä tarkemmilla toimittaja-arvioinneilla, minkä vuoksi niiden voidaan tulkita olevan osa koko prosessia.



*Kuva 1: Haasteiden syy-seuraus -suhteet käytetyn aineiston pohjalta.*

Laatuongelmia mainittiin aineistossa eniten ja suurin määrä muita haasteryhmiä aiheutti laatuongelmia välittömästi. Vaikka kulttuurierot aiheuttivatkin paljon laatuongelmia, kaikkien kulttuuriongelmiin aiheuttaneita haasteita ei tarkemmin ilmoitettu. Saattaa myös olla, että kaikissa tapauksissa kulttuurierot eivät aiheuttaneet minkäänlaisia jatko-ongelmia toimittajien kanssa. Toimittajan teknologisen osaamisen puute mainittiin haasteeksi vain yhdessä lähteessä, joten voidaan olettaa, että toimittajat ovat tietoisia teknistä tai että yritykset kiinnittävät erityistä huomiota teknologiseen osaamiseen toimittajia valitessaan. Laatuongelmien ilmoitettiin suoraan aiheuttaneen lisäkustannuksia vain muutamassa tapauksessa, mutta ilmiselvästi vääränlaiset pakkaukset ja tuotteet aiheuttavat hävikin kautta menetettyjä tuloja ja korjaukset lisämenoja. Huonon laadun aiheuttamien kustannusten määrä ei kuitenkaan tullut esiin.

Toimittajien joustavuuden puute mainittiin ongelmaksi hyvin harvoin, mutta ongelman sattuessa se voi vaikuttaa yhteensä kolmeen tekijään, mikä tekee joustavuuden puutteesta eniten lisähaasteita aiheuttavan ongelman. Joustavuus ei ole koettu ongelmaksi kovin usein todennäköisesti sen takia, että yritykset ovat tietoisia ulkoistamisen peruseräistä ja sen rajoituksista. Haasteiden perusteellakin voidaan todeta, että tuotannon ulkoistaminen sopii parhaiten suurivolyymisten ja vakiotuotteiden valmistukseen, kuten ulkoistamisen teoriakin mittakaavaeduista ja ydinosaamisen ulkopuolisista prosesseista toteaa. Vakiotuotteiden ulkoistamisessa on todennäköisesti pienempi liiketoiminnan kopioinnin riski ja mitä yksinkertaisempi valmistusprosessi on, sitä helpompi valmistus on siirtää uusille toimittajille.

Tiedon puutteellinen jakaminen on mainituista haasteista mahdollisesti helpoiten korjattavissa, sillä haaste johtui lähinnä toimittajien tai yrityksen välinpitämättömyydestä ja suunnittelemattomuudesta. Toimittajat voidaan sopimuksessa velvoittaa ilmoittamaan muutoksista, mikä vähentää toimittajan aiheuttamia läpimenoaikojen ja kustannusten kasvua sekä mahdollisia laatuongelmia. Toisaalta ylimääräinen dokumentointi vähensi myös yrityksen suosiota toimittajan silmissä, minkä takia toimittajaa valitessa toimittajien muiden asiakkaiden olisi hyvä olla saman arvoisia yrityksen kanssa.

Pitkittyneet läpimenoajat johtuivat sekä toimittajista että yrityksistä. Koska tuotannon joustavuuden ongelmat ovat vain hetkellisiä tuotannon muutosten aikana ja tiedon jakamisen ongelmat selvitettävissä hyvällä valmistautumisella, suurimman haasteen voidaan olettaa olevan toimittajien neuvotteluvoima. Neuvotteluvoiman ehkäiseminen onnistuu toimittajien valinnan aikana joko suosimalla samanarvoisia asiakkaita palvelevia toimittajia tai vaatimalla korvauksia myöhästyneistä tuotteista.

Kasvaneita kustannuksia aiheuttivat kuvassa 1 esitettyjen ryhmien lisäksi myös useat luokittelemattomat syyt. Suurin osa kustannuksista syntyi piilo- ja lisäkustannuksista, joita ei oltu osattu ottaa huomioon. Suurimpaan osaan kustannuksista ei voida vaikuttaa niiden välttämättömyyden tai velvoittavuuden takia, mutta materiaalikustannuksiin voitaisiin vaikuttaa toimittajavalinnoilla tai kilpailuttamalla materiaalihankinnat. Joka tapauksessa

kuvassa 1 esitetyt syytekijät voidaan poistaa hyvällä tiedon kulun suunnittelulla ja toimittajista ja ulkoistettavista komponenteista päätettäessä laatuongelmien ja joustavuusrajoitteiden välttämiseksi.

## 5.2 Haasteiden suhde odotettuihin hyötyihin

Verratessa löydettyjä haasteita Aronin et al. (2005) esittämiin riskiluokkiin – strategisiin, operatiivisiin, ajallisiin ja sijaintiperusteisiin riskeihin – huomataan, että suurin osa toteutuneista haasteista liittyvät tahattomiin operatiivisiin riskeihin, jotka johtuivat pääasiassa monimutkaisista valmistusprosessista, eri kulttuureista ja tiedon puutteesta. Toimittajan aiheuttamia tarkoituksellisia strategisia riskejä ovat varmasti vain toimittajien neuvotteluvoima ja tuotteiden tekijänoikeusrikkomukset. Sijainnin etäisyys aiheutti ongelmia pidentyneinä toimitusaikoina, kalliimpina kuljetuskustannuksina ja valuuttakurssimuutoksina. Ajallisia riskejä osaamisen menetyksen suhteen ei sen sijaan mainittu yhdessäkään yrityksessä.

Riskiluokittelussa on kuitenkin heikkoutensa, sillä se ei ota huomioon kaikkia aineistossa esiin tulleita haasteita. Tahattomuudesta huolimatta yritysten huolimattomuutta toimittajien valinnassa ja arvioinnissa ei voi luokitella operatiivisiin riskeihin riskiluokan määritelmän mukaan. Tämä osoittaa sen, että mahdollisia haasteita on enemmän kuin osataan ennakoida. Lisäksi joidenkin haasteiden kohdalla on vaikea arvioida, ovatko ne tahallisesti vai tahattomasti aiheutettuja. Sopimuksen noudattamattomuus, väärin materiaalien käyttö ja pätevien työntekijöiden puute voivat johtua joko toimittajien tietämättömyydestä tai tarkoituksellisesta voiton tavoittelusta, jolloin haasteet voidaan tulkita operatiivisiksi tai strategisiksi. Teoreettisen näkökulman lisäksi tämä asettaa vaikeuksia erityisesti yrityksille toimittajasuhteiden hoitamisessa, sillä epätietoisuus lisää epäluottamusta toimittajien ja virheiden korjaamisen suhteen.

Kustannusten suhteen teorian ja haasteiden välillä on myös havaittavissa ristiriitaa. Liiketoimintakustannusten talousteorian tunnettavuudesta huolimatta kustannusten arviointi ei käytännössä ole kaikissa tapauksissa ollut yhtä yksinkertaista kuin matemaattisesti, sillä yllättäviä lisäkustannuksia aiheutui useista syistä. Toimittajien suuremmista valmistusmääristä johtuvat kustannussäästöt taas voivat menettää merkityksensä useiden lisäkustannusten takia, minkä vuoksi kustannusarviota ulkoistamispäätöksiä tehdessä ei kannata tehdä liian tiukaksi varsinkin, jos kustannussyyt ovat tärkeä vaatimus ulkoistamisessa. Lisäksi kohdatut haasteet tuotannon joustavuudessa tuovat esille sen, että mahdollisesta joustavuuden onnistumisesta huolimatta muutokset eivät ole ilmaisia tai nopeasti hoidettavissa. Siten toimittajien joustavuuden käsite on hyvin tulkinnanvarainen ja toimittajista riippuvainen.

Resurssi- ja tietopohjaista teoriaa tukevat yleisesti kaikki todetut vaikeudet ulkoistamisessa, sillä vähemmän kriittisiin komponentteihin tai prosesseihin kohdistuvat virheet aiheuttavat oletettavasti vähemmän haittaa kuin tärkeisiin resursseihin. Kuitenkin etenkin

virheet toimittajien valinnoissa ja tekijänoikeusrikkomusten uhka osoittavat, että ulkopuolisten valmistajien hoidettavaksi on järkevää jättää vähemmän olennaiset vastuut ja kilpailuetua tuottamattomat resurssit, sillä valvonta hankaloituu etäisyyden lisääntyessä. Varsinkin laatuongelmien yhteydessä ilmeni yrityksillä olleen vaikeuksia toimittajien valvonnassa. Vääränlaisten toimittajien lisäksi tuotannon joustamattomuus osoittaa, että ulkoistaa kannattaa mieluummin standardikomponentteja, jotka eivät tarvitse suuria tai lukuisia muutoksia. Vaikka resurssipohjaisessa strategiassa otetaankin huomioon resurssien kehittyminen ja muuttuminen, käytännössä muutokset ulkoistetussa valmistuksessa voi viedä aikaa ja lisätä kustannuksia.

Resurssi- ja tietopohjaisen näkökulman rajoitteiden takia tarvetta on myös yhteistyöpohjaiselle näkökulmalle, mihin empiiriset hyödyt ja haasteet viittaavat haasteiden vähentämisen näkökulmasta. Empiiristen hyötyjen onnistunut esimerkki toi esiin useiden samankaltaisten toimittajien tarpeellisuuden kustannusten laskemisessa ja toimittajan vaihdossa. Usealla toimittajalla yritys voi hajauttaa ulkoistamisen riskejä ja pienentää toimittajan neuvotteluvoimaa riippuvuuden vähentyessä. Toimittajien ja yrityksen yhteistyöllä pystyttäisiin oletettavasti myös vähentämään joustamattomuuden ongelmaa ja helpottamaan tuotantoprosessien muutoksia resurssien kehittyessä. Neuvotteluvoiman ongelmat sekä toimittajan ja yrityksen erikokoisuudesta seuranneet kalliimmat materiaalikustannukset myös viittaavat siihen, että yhteistyöpohjaisessa näkökulmassa ja toimittajien valinnassa pitäisi kiinnittää huomiota toimittajan ja sen asiakkaiden kokoon. Yhteistyön merkitystä korostavat lisäksi tiedonkulun puutteet yrityksen ja toimittajan välillä sekä kustannusten kasvu materiaaliostojen ja valmistuksen erillisyyden takia. Siten yhteisillä resursseilla, kuten yhteisillä tietojärjestelmillä, voitaisiin vähentää tiedon puutteen ongelmia.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Ulkoistamisen taustalla käytetyt teoriat ovat olleet jo kauan olemassa, eivätkä ne ole juurikaan muuttuneet. Kritiikkiä teorioita kohtaan löytyi, mutta siitä huolimatta niihin viitataan kirjallisuudessa. Vähemmän tärkeiden resurssien ulkoistamiselle löytyi tukea empiirisistä tuloksista, mutta teoria ei ota huomioon riskin hajauttamista usean toimittajan avulla, mikä tuli esiin empiirisissä hyödyissä. Hajauttamisen näkökulma muodostuu tärkeäksi erityisesti ulkoistamisen suosion lisääntyessä, kuten on jo kritiikin mukaan tapahtunut koko arvoketjun mitalta. Kilpailuedun tavoittelu osana ulkoistamista taas vaikuttaa itsestään selvältä, sillä se on useimmiten yritysten olemassaolon perusta joka tapauksessa. Toisaalta voittoa tavoittelemattomat organisaatiot saattavat käyttää ulkoistamista muiden tavoitteiden takia, minkä vuoksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ulkoistamis päätöksiä voisi jatkossa tutkia tarkemmin.

Tuotannon ulkoistamisen tavoitteet ja käytännön hyödyt liittyvät vahvasti teoreettisiin näkemyksiin ja kaikille teorioille löytyi tukea onnistuneista ulkoistamis päätöksistä. Toisaalta haasteet osoittavat, että teoriat eivät toteudu kaikissa tapauksissa ja teoreettisten hyötyjen toteutuminen on hyvin tapauksesta riippuvainen varsinkin kustannusten ja joustavuuden osalta. Siksi onkin hyvä miettiä, onko teoria johdettu empiirisestä tutkimuksesta vai pyrkivätkö yritykset tekemään ulkoistamis päätöksiä teorian pohjalta enemmän kuin liiketoimintastrategiaan liittyen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä siihen, kuinka vahvasti epäonnistuneet tai haasteita kohtaavat yritykset ovat suunnitelleet ulkoistamisprosessinsa osana liiketoimintastrategiaa verrattuna onnistuneisiin yrityksiin.

Tuotannon ulkoistamisen syitä ja tavoitteita on yrityksillä useita, mikä saattaa vaikuttaa myös haasteiden määrään ja vaikuttavuuteen. Siksi yksityiskohtaisempia ja kaikkia koskevia ulkoistamisen teorioita voi olla hyvin vaikea laatia. Vaikka haasteita on koettu lukuisia, moni niistä olisi ennakoitavissa ja mahdollisesti jopa vältettävissä yritysten huolellisemmalla suunnittelulla toimittajien arvioinnissa ja yhteistyön ylläpitämisessä. Tätä tukee myös haasteiden lisääntyminen havaittujen haasteiden linkittymisten mukaisesti. Huolimattomuus yhden haasteen luonteen kohdalla saattaa ketjureaktiomaaisesti kasvattaa haasteiden määrää ja vakavuutta äkkiä. Läpimenoaikojen hetkellisiin pitkittymisiin ja välttämättömien huomioimattomiin kustannuksiin on melkein mahdoton vaikuttaa, sillä yllättäviä tilanteita laajoissa prosesseissa sattuu luonnollisesti.

Koska tässä tutkimuksessa ei ole etsitty kaikkia mahdollisia tuotannon ulkoistamisen ongelmia tai liitetty niitä liiketoiminnan tavoitteisiin, tämän työn pohjalta ei voi tehdä kattavaa suunnitelmaa ulkoistamisen toimeenpanemiseksi tai kaikkien riskien välttämiseksi. Työ antaa kuitenkin näkökulmaa siitä, kuinka monesta tekijästä tuotannon ulkoistaminen on riippuvainen.

## LÄHTEET

Akoozie M.E.M., Skiffington H., Sinha P. & Jones G. (2013). Production outsourcing offshore in the New Zealand printing, publishing and packaging industries, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol 6(2), pp. 116-137.

Aron, R., Clemons, E.K. & Reddi, S. (2005). Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22(2), pp. 37-55.

Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, Vol. 27(6), pp. 643-650.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17(1), pp. 99-120.

Bengtsson L. & Berggren C. (2008). The integrator's new advantage - The reassessment of outsourcing and production competence in a global telecom firm, *European Management Journal*, pp. 314-324.

Canham, S. & T. Hamilton, R. (2013). SME internationalisation: offshoring, "backshoring", or staying at home in New Zealand, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 6(3), pp. 277-291.

Dabhilkar M., Bengtsson L., von Haartman R. & Åhlström P. (2009). Supplier selection or collaboration? Determining factors of performance improvement when outsourcing manufacturing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15(3), pp. 143-153.

Dekkers, R. (2011). Impact of strategic decision making for outsourcing on managing manufacturing, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31(9), pp. 935-965.

Dyer, J.H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, Vol. 23(4), pp. 660-679.

Ehie, I.C. (2001). Determinants of success in manufacturing outsourcing decisions: a survey study, *Production & Inventory Management Journal*, Vol. 42(1), pp. 31.

El Fadil, J. & St-Pierre, J. (2016). Analysis and management of risks associated with outsourcing in China: The experience of seven Canadian firms, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 9(2), pp. 218-242.

Ellram L. & Billington C. (2001). Purchasing considerations in the outsourcing decisions. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, pp.15-27.

Freytag, P.V., Clarke, A.H. & Evald, M.R. (2012). Reconsidering outsourcing solutions, *European Management Journal*, Vol. 30(2), pp. 99-110.

Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17(S2), pp. 109-122.

Gray, J.V., Roth, A.V. & Leiblein, M.J. (2011). Quality risk in offshore manufacturing: Evidence from the pharmaceutical industry, *Journal of Operations Management*, Vol. 29(7), pp. 737-752.

Hon Kam, B., Chen, L. & Wilding, R. (2011). Managing production outsourcing risks in China's apparel industry: a case study of two apparel retailers, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16(6), pp. 428-445.

Karhunen, P. & Kosonen, R. (2013). Institutional constraints for outsourcing services in Russia, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28(3), pp. 201-209.

Kinkel, S. & Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15(3), pp. 154-165.

Kremic, T., Icmeli Tukel, O. & Rom, W.O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11(6), pp. 467-482.

McIvor R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, pp.45-63.

Meixell J.M., Kenyon, G.N. & Westfall, P. (2014). The effects of production outsourcing on factory cost performance: an empirical study, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 25(6), pp. 750-774.

Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks, *European Management Journal*, Vol. 21(5), pp. 647-661.

Sawhney, R. & Sumukadas, N. (2005). Coping with customs clearance uncertainties in global sourcing, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35(4), pp. 278-295.

Scherrer-Rathje, M., Deflorin, P. & Anand, G. (2014). Manufacturing flexibility through outsourcing: effects of contingencies, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34(9), pp. 1210-1242.

Sharma, R.R., Lindsay, V. & Everton, N. (2015). Managing institutional differences for international outsourcing success: The case of a small New Zealand manufacturing firm, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 22(3), pp. 590-607.

Sinha, P., Akoorie, M.E.M., Ding, Q. & Wu, Q. (2011). What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4(1), pp. 67-88.

Slepnirov, D. & Waehrens, B.V. (2008). Offshore outsourcing of production: An exploratory study of process and effects in Danish companies, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 1(1), pp. 64-76.

Williamson, O.E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, Vol. 87(3), pp. 548-577.